

## Stanje i problemi u opskrbnim lancima tradicijskih sireva u Hrvatskoj

doi: 10.15567/mljekarstvo.2015.0305

*Željka Mesić\*, Marija Cerjak, Damir Kovačić*

Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zavod za marketing u poljoprivredi, Svetošimunska 25, 10000 Zagreb, Hrvatska

Prispjelo - Received: 16.02.2015.

Prihvaćeno - Accepted: 01.06.2015.

### Sažetak

Proizvođači tradicijskih sireva u Hrvatskoj često nemaju financijske i/ili organizacijske mogućnosti da samostalno nastupe na tržištu. Alternativa je njihovo uključivanje u opskrbe lance ovih proizvoda. Cilj istraživanja bio je utvrditi stanje i probleme u opskrbnim lancima tradicijskih sireva u Hrvatskoj. Anketno istraživanje provedeno je među opskrbnim lancima tradicijskih sireva, na uzorku od 36 članova opskrbnih lanaca, od čega su njih 12 bili dobavljači sirovine (mlijeka), 12 prerađivači/proizvođači sireva i 12 kupci (trijade). Rezultati istraživanja pokazali su da ključne probleme u opskrbnim lancima tradicijskih sireva čine postojeća neravnoteža u pregovaračkoj moći unutar lanca, posebno u odnosima između proizvođača sira i kupaca (maloprodaja, veleprodaja), visoki troškovi logistike proizvođača, netransparentni ugovorni odnosi, naplata potraživanja, slaba komunikacija i razmjena informacija između članova opskrbnih lanaca. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao informativna podloga svim sudionicima u opskrbnim lancima tako da ih potakne na aktivnosti kojima će povećati uspješnost opskrbnih lanaca kojima pripadaju.

*Ključne riječi:* opskrbi lanci, trijade, tradicijski sirevi, Hrvatska

### Uvod

U vremenu globalne recesije i ekonomske krize, uz ulazak Hrvatske u članstvo Europske Unije (EU) domaća poljoprivreda izloženija je sve većoj konkurenciji sa stranih tržišta. Neke od posljedica liberalizacije trgovine su povećanje uvoza hrane, gubitak domaćeg tržišta i pad dohotka za poljoprivredne proizvođače i prehrambenu industriju. Pritom su najviše pogođena mala i srednje velika poljoprivredna gospodarstva koja moraju tražiti nove načine za povećanje vlastite konkurentnosti. Većina poljoprivrednih proizvođača u našoj zemlji, ponajprije zbog malog posjeda, nije u mogućnosti smanjiti proizvodne troškove, čime ujedno nije troškovno i cjenovno konkurentna na tržištu. Stoga, konkurentnost ovih proizvođača treba tražiti u proizvodima

dobavljene vrijednosti za potrošače, bilo da se radi o boljoj kvaliteti proizvoda, posebnim tehnološkim postupcima njihove proizvodnje i/ili tradicijskim poljoprivredno-prehrambenim proizvodima. Tradicijski poljoprivredno-prehrambeni proizvodi su proizvodi s dugom tradicijom proizvodnje i posebnim značajkama, a od drugih sličnih proizvoda razlikuju se prema sadržaju tradicionalnih sastojaka, tradicionalnom sastavu ili pak tradicionalnom načinu proizvodnje, odnosno pripreme (European Food Information Resource - EuroFIR<sup>1</sup>). U važnije tradicijske prehrambene proizvode u Hrvatskoj spadaju i sirevi, čija je proizvodnja vezana za običaje, navike, potrošnju, klimu, reljef te prenošenje znanja i iskustva iz proizvodnje sireva s generacije na gen-

<sup>1</sup>6<sup>th</sup> Synthesis Report "Traditional Foods in Europe" (Weichselbaum, E., Benelam, B., Soares Costa, H. 2005, EuroFIR, FP6).

\*Dopisni autor/Corresponding author: E-mail: [zmesic@agr.hr](mailto:zmesic@agr.hr)

eraciju (Matutinović i sur., 2007.). U posljednjih 20-tak godina na domaćem tržištu raste potražnja za tradicijskim sirevima, uz sve kvalitetniju i raznovrsniju ponudu. Međutim, najveće ograničenje za daljnji razvoj proizvodnje i potrošnje ovih proizvoda predstavlja njihova distribucija na tržište. Proizvođači tradicijskih sireva su slabo organizirani, a pojedinačno nemaju financijske i organizacijske kapacitete da samostalno organiziraju prodaju. Kako bi poboljšali plasman vlastitih proizvoda i povećali svoj udio u dodatnoj vrijednosti proizvoda, za ove proizvođače je nužno da se uključe u dobro organizirane i upravljane opskrbe lance. Prema Mentzeru i sur. (2001), opskrbeni lanac definira se kao "skup od tri ili više subjekata koji su izravno uključeni u uzvodni i nizvodni tijek proizvoda, usluga, financija i/ili informacija od izvornih dobavljača do krajnjih korisnika". Suvremena literatura o opskrbnim lancima općenito je suglasna da se tržišno natjecanje između pojedinih gospodarskih subjekata sve više svodi na natjecanje između pojedinih opskrbnih lanaca (Molnar, 2010; Sezen, 2008; Ketchen i Hult, 2007; Green i sur., 2006; Lambert i Cooper, 2000; Cox, 1999; Christopher, 1998). Kako se tržište neprestano mijenja, opskrbeni lanci se moraju brzo prilagoditi tim promjenama te tako osigurati bolju tržišnu poziciju. Gospodarski subjekti unutar samog opskrbnog lanca, da bi bili konkurentni i održivi, također moraju biti sposobni prilagoditi se i brzo odgovoriti na novonastale promjene (Horvat i Čapakarba, 2008). Zbog sve veće važnosti opskrbnih lanaca na tržištu hrane, sve više raste i interes znanstvenika te struke za istraživanje uspješnosti opskrbnih lanaca (Molnar, 2010; Simatupang i sur., 2004). Brojna dosadašnja, empirijska istraživanja uspješnosti opskrbnih lanaca bila su usmjerena na analizu uspješnosti individualnih poduzeća u opskrbnom lancu ili na analizu uspješnosti dva poduzeća i njihove međusobne odnose - diadička analiza (Yang, 2009; Ramayah i sur., 2008; Benton i Maloni, 2005; Sahin i Robinson, 2005). Međutim, u posljednjih nekoliko godina sve je više istraživača iskazalo potrebu za analizom tri člana u lancu (trijade) jer oni čine temelj opskrbnog lanca (Holma, 2012; Wu i sur., 2010; Choi i Wu, 2009). Jedan od preduvjeta uspješnog funkcioniranja opskrbnih lanaca su kvalitetni poslovni odnosi i suradnja među njihovim članovima (Gellynck i sur., 2008; Benton i Maloni, 2005). Utjecaj odnosa između članova lanca na uspješnost opskrb-

nog lanca često je bio predmet istraživanja (Mburu, 2012; Bonaventure, 2011.; Molnar, 2010.; Benton i Maloni, 2005.) te je u radovima navedenih autora potvrđeno da se uspješnost opskrbnog lanca bitno poboljšava ukoliko među partnerima u lancu postoji visoka razina povjerenja i privrženosti. Kako navodi Prester (2012), bolja povezanost i komunikacija između članova opskrbnog lanca rezultira boljim prognoziranjem potražnje za sve članove, ubrzanjem toka proizvoda i usluga te podizanjem kvalitete cjelokupne distribucije i proizvodnje. Zbog svega navedenog, pri utvrđivanju stanja u opskrbnim lancima važno je uzeti u obzir i odnose među članovima kao važnu odrednicu njihove uspješnosti.

U Hrvatskoj su najznačajniju ulogu u povezivanju malih (i srednjih) poljoprivrednih proizvođača s tržištem u prošlosti imale zadruge kao najvažniji model poslovnog povezivanja u poljoprivredi. Ipak, značaj zadruga se s vremenom smanjio i na tržištu su se pojavili novi oblici suradnje i kooperacije. Ulogu tržišnog posrednika u opskrbnom lancu tradicijskih sireva danas sve više preuzimaju ostali poslovni subjekti (obrtni i trgovačka društva). Osim po pravno ustrojbenom obliku i vrsti vlasništva, osnovna razlika između zadruga u odnosu na ostale poslovne subjekte je u postavljenim ciljevima i načinu upravljanja, koji mogu utjecati na uspješnost tvrtke (gospodarskog subjekta), ali i na uspješnost opskrbnih lanaca u kojima sudjeluje.

Unatoč potrebi realnog sektora da se poveća učinkovitost distribucije, u Hrvatskoj do sada nije provedeno niti jedno istraživanje o opskrbnim lancima tradicijskih sireva. Zbog toga će se u okviru ovog istraživanja utvrditi stanje i problemi u hrvatskim opskrbnim lancima tradicijskih sireva te će se na temelju dobivenih rezultata dati preporuke za poboljšanje njihove učinkovitosti.

## Materijal i metode

Anketno istraživanje provedeno je među opskrbnim lancima tradicijskih sireva i to na uzorku od 36 članova opskrbnih lanaca, od toga 12 dobavljača sirovine (mlijeka), 12 prerađivača/proizvođača tradicijskih sireva i 12 kupaca (maloprodaja, veleprodaja, restorani). U svakom opskrbnom lancu prvo su telefonski kontaktirani proizvođači tradicijskih sireva koji su za potrebe istraživanja naveli svoje važnije

dobavljače mlijeka i kupce sireva. Sudionicima koji su pristali na sudjelovanje u istraživanju, anketni upitnik poslan je putem elektroničke pošte. Manji udio ispitanika, uglavnom starije populacije, koji ne koristi internet, anketiran je putem telefonske ankete. Istraživanje je provedeno u razdoblju od 01. veljače 2013. do 01. srpnja 2013. U istraživanju su korištena tri anketna upitnika: za dobavljača mlijeka, prerađivača/proizvođača sira i za kupca. Većina se pitanja u upitnicima podudarala, s time da je svaki upitnik imao i dodatna pitanja, specifična za pojedinu skupinu ispitanika. Anketni upitnici sadržavali su pitanja o strukturno-poslovnim pokazateljima poslovnih subjekata, njihovoj profitabilnosti i rastu poslovanja, kvaliteti poslovnih odnosa, trajanju suradnje i vrsti ugovora između članova te pitanja o problemima i odnosima u opskrbnim lancima. Uzorak je bio prigodni iz dostupnih baza proizvođača tradicijskih sireva. Za odabir obrta i trgovačkih društava koji se bave proizvodnjom tradicijskih sireva korišten je "Registar poslovnih subjekata" Hrvatske gospodarske komore te privatne baze eksperata s popisom proizvođača<sup>2</sup>. Rezultati anketnog ispitivanja obrađeni su statističkim programom SPSS (Statistical Package for Social Sciences, Version 17.0). Odnosi između članova opskrbnog lanca analizirani su pomoću četiri konstrukta: 1) Povjerenje<sup>3</sup>, 2) Privrženost<sup>4</sup>, 3) Reputacija<sup>5</sup> i 4) Konflikt<sup>6</sup>, koji su operacionalizirani kroz 10 tvrdnji preuzetih iz literature (Kumar i sur., 1995; Ganesan, 1994.; Reve i Stern, 1979.).

Ispitanici - članovi lanca su ocijenili stupanj suglasnosti s tvrdnjama pomoću ljestvice od pet stupnjeva (od "uopće se ne slažem (1)" do "u potpunosti se slažem (5)"), tablica 2. Svaki proizvođač sira prvo je ocijenio odnos s odabranim dobavljačem mlijeka i kupcem, a u sljedećoj fazi istraživanja kupac i dobavljač ocijenili su svoj odnos s proizvođačem sira. Vrijednost pojedine varijable izračunata je kao srednja vrijednost pojedinih izjava koje se odnose na tu varijablu i to za svaki odnos pojedinačno. Viši stupanj slaganja proizvođača sira s izjavama koje se odnose na

njegovog dobavljača/kupca odgovara višoj kvaliteti odnosa s dobavljačima i kupcima (osim za konflikt) te obrnuto. Podaci prikupljeni anketnim ispitivanjem obrađeni su jednovarijantnim statističkim metodama radi opisa uzorka.

## Rezultati i rasprava

### Opis uzorka

U tablici 1 prikazani su strukturno-poslovni pokazatelji članova opskrbnih lanaca te njihovi prihodi u 2012. godini.

Među dobavljačima sirovine (mlijeka) u najvećem postotku u uzorku prevladavaju obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja na tržištu posluju u trajanju do 10 godina (83,3 %). Ovu skupinu sačinjavaju samo mikro gospodarski subjekti s manje od 10 zaposlenih (100 %) i s ukupnim godišnjim prihodima uglavnom do 250.000 kuna. U kategoriji proizvođača i kupaca tradicijskih sireva u istraživanju je sudjelovalo najviše društava s ograničenom odgovornošću (75 %) koja na tržištu posluju više od 10 godina. Prema broju zaposlenih među proizvođačima sireva, najzastupljeniji su mali gospodarski subjekti (66,2) dok su među kupcima jednako zastupljena mikropoduzeća s do 10 zaposlenih - restorani i specijalizirane trgovine te poduzeća s više od 250 zaposlenih - trgovački lanci (36,4 %). Najveći udio proizvođača i kupaca je u 2012. godini ostvario prihode veće od milijun kuna (tablica 1).

### Analiza odnosa između članova u opskrbnim lancima tradicijskih sireva

Prema podacima prikazanim u tablici 2, utvrđeno je da proizvođači sira i kupci imaju više povjerenja u dobavljače mlijeka i proizvođače tradicijskih sireva te ih smatraju privrženijim poslovnim partnerima, nego što je to slučaj u obrnutom odnosu. Također, ustanovljeno je da proizvođači sira imaju najviši stupanj reputacije u opskrbnim lancima i to iz perspektive dobavljača

<sup>2</sup>U uzorak su odabrani samo proizvođači tradicijskih sireva koji, osim vlastite sirovine, imaju organiziran i otkup sirovine (mlijeka), prerađu/proizvodnju sira te njegovu prodaju, bilo kroz maloprodaju i/ili veleprodaju restoranima.

<sup>3</sup>Povjerenje se odnosi na razinu do koje partneri smatraju jedni druge vjerodostojnima i dobronamjernima (Kumar i sur., 1995).

<sup>4</sup>Privrženost je stupanj do kojega su partneri voljni žrtvovati kratkoročne ciljeve u svrhu održavanja stabilnih dugoročnih poslovnih odnosa s partnerom (Kumar i sur., 1995).

<sup>5</sup>Reputacija se definira kao mjera u kojoj partneri u opskrbnom lancu vjeruju jedan drugome da su iskreni i da su poznati po brizi za svoje poslovne partnere (Ganesan, 1994).

<sup>6</sup>Konflikt predstavlja ukupnu razinu neslaganja u partnerstvu opskrbnog lanca. Kao takav, konflikt se određuje prema njegovoj učestalosti, intenzitetu i trajanju (Reve i Stern, 1979).

Tablica 1. Obilježja tvrtki u uzorku

Obilježja	Dobavljači mlijeka n=12	Proizvođači sira n=12	Kupci n=12
<b>Vrsta poslovne organizacije (%)</b>			
obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG)	91,7	-	-
obrt	8,3	16,7	25,0
društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)	-	75,0	58,3
dioničko društvo (d.d.)	-	8,3	16,7
<b>Trajanje poslovanja na tržištu (god.)</b>	83,3	16,7	25,0
1-10	16,7	50,0	66,7
11-20	-	33,3	8,3
>20			
<b>Veličina subjekta prema broju zaposlenih (%)</b>			
mikro gospodarski subjekti (< 10 zaposlenih)	100,0	16,9	36,4
mali gospodarski subjekti (< 50 zaposlenih)	-	66,2	18,2
srednji gospodarski subjekti (< 250 zaposlenih)	-	16,9	18,2
veliki gospodarski subjekti (> 250 zaposlenih)	-	-	36,4
<b>Prihod poduzeća (%)</b>			
<250.000 kn	75,0	33,4	8,3
250.000-500.000 kn	25,0	8,3	25,0
500.000-1.000.000,00 kn	-	8,3	-
>1.000.000,00 kn	-	50,0	66,7
<b>Je li vaša tvrtka bila profitabilna u posljednje tri godine?</b>			
da	91,7	91,7	83,3
ne	8,3	8,3	16,7
<b>Je li vaša tvrtka ostvarila rast poslovanja u posljednje tri godine?</b>			
da	50,0	75,0	75,0
ne	50,0	25,0	25,0

mlijeka (srednja ocjena 4,33) i kupca (srednja ocjena 4,55). S druge strane, iz perspektive proizvođača sira, najmanji stupanj reputacije u opskrbnom lancu imaju kupci - trgovci (srednja ocjena 3,76). Ovakav nalaz u skladu je sa situacijom u praksi s obzirom da su trgovci ti koji postavljaju uvjete poslovanja. Analizom pojedinih odnosa, najviši stupanj konflikta zabilježen je u odnosu između proizvođača i kupaca (srednja ocjena 2,41), što je u suglasju s rezultatima istraživanja (Molnar, 2010.).

#### *Stanje i problemi u odnosima između članova u opskrbnim lancima*

S obzirom na oblik poslovne suradnje između članova opskrbnih lanaca, utvrđeno je da najviše proizvođača tradicijskih sireva surađuje s dobavljačima (60 %) i kupcima (58 %) na temelju usmenog dogovora bez potpisanog ugovora, dok manji udio proizvođača ima potpisan godišnji ugovor o kupoprodaji robe. Ovi rezultati ukazuju na visok stupanj povjerenja među članovima opskrbnih lanaca tradicijskih

sireva u Hrvatskoj, što je također slučaj i u drugim zemljama EU (Mađarska, Belgija, Italija). Molnar i Gellynick (2008) ove nalaze povezuju s činjenicom da odnosi u opskrbnim lancima tradicijskih prehrambenih proizvoda postoje kroz dulje razdoblje te da privatne veze prevladavaju u poslovnom odnosu između proizvođača i dobavljača s jedne te proizvođača i kupaca s druge strane. Isto potvrđuju i rezultati ovog istraživanja, naročito u slučaju odnosa između dobavljača mlijeka i proizvođača sira. Naime, najveći udio proizvođača surađuje s dobavljačima mlijeka više od 10 godina, dok najviše njih s kupcima ima značajno kraću suradnju - do 5 godina.

Kako bi utvrdili stanje i probleme u hrvatskim opskrbnim lancima tradicijskih sireva, svakoj od tri skupine ispitanika postavljeno je otvoreno pitanje o najvažnijim problemima koji proizlaze iz njihove međusobne suradnje. Uporabom metode analize sadržaja, dobiveni odgovori su kodirani i grupirani u nekoliko odgovora prikazanih u tablici 3 i 4.

Tablica 2. Odnosi između članova po pojedinim perspektivama

Izjave	Proizvođač sira - dobavljač mlijeka	Proizvođač sira - kupac	Dobavljač mlijeka - proizvođač sira	Kupac - proizvođač sira
Srednja ocjena				
<b>Povjerenje</b>				
Naš dobavljač/kupac drži obećanja	4,64	3,55	4,36	4,82
Naša tvrtka ima veliko povjerenje u svojeg dobavljača/kupca	4,73	4,00	4,36	4,91
Vjerujemo u točnost informacija dobivenih od našeg dobavljača/kupca	4,45	3,73	4,36	4,91
<b>Ukupno</b>	4,61	3,76	4,36	4,88
<b>Privrženost</b>				
Želimo nastaviti suradnju s našim dobavljačem/kupcem	4,64	4,27	4,27	4,64
Glavni razlog zbog kojeg nastavljamo suradnju je pozitivno iskustvo	4,64	4,00	4,27	4,82
<b>Ukupno</b>	4,64	4,13	4,27	4,73
<b>Reputacija</b>				
Naš dobavljač/kupac dobro je poznat po brizi za svoje poslovne partnere	3,73	3,55	4,00	4,27
Naš dobavljač/kupac je stručan	3,91	4,27	4,55	4,82
Naš dobavljač/kupac je točan	4,09	3,45	4,45	4,55
<b>Ukupno</b>	3,91	3,76	4,33	4,55
<b>Konflikt</b>				
Ne slažemo se s dobavljačem/kupcem u ključnim pitanjima	2,27	2,45	2,09	2,18
Naši poslovni interesi ne poklapaju se s interesima našeg dobavljača/kupca	2,09	2,36	2,18	2,45
<b>Ukupno</b>	2,18	2,41	2,14	2,32

Tablica 3. Problemi u odnosima proizvođač sira - dobavljač sirovine (mlijeka)

PROIZVOĐAČ - DOBAVLJAČ	DOBAVLJAČ - PROIZVOĐAČ
Visoka cijena sirovine	Naplata potraživanja
Problem definiranja otkupnih količina	Nepoštivanje rokova plaćanja
Nepoštivanje rokova isporuke	Niska otkupna cijena mlijeka
Kvaliteta sirovine	Loša komunikacija i nedostatak suradnje
Ograničena i skupa sirovina	Nesigurnost po pitanju otkupa
Kratak rok plaćanja	
Različiti poslovni interesi	
Starosna dob dobavljača	
Dislociranost dobavljača	

Tablica 4. Problemi u odnosima proizvođač sira - kupac

PROIZVOĐAČ - KUPAC	KUPAC - PROIZVOĐAČ
Naplata potraživanja	Visoke cijene, cjenovna nekonkurentnost
Visoki rabati i marže pri potpisivanju godišnjih ugovora (nepoštene trgovačke prakse)	Loša marketinška priprema proizvoda za tržište
Kratki rokovi za isporuku robe	Nedostatak robe u špici sezone (male zalihe)
Otežan plasman proizvoda kroz trgovačke lance	Premala podrška u akcijskim prodajama
Crno tržište - nelojalna konkurencija	Visoki troškovi distribucije
Kratkoročni ugovori	Kašnjenje s isporukom
Visoki troškovi logistike	Informatička nepismenost
Loša komunikacija	Loša komunikacija

Kao najveće probleme koji proizlaze iz suradnje s dobavljačima sirovine, proizvođači tradicijskih sireva navode visoke otkupne cijene sirovine, nepoštivanje rokova isporuke, nemogućnost definiranja otkupnih količina, variranje u kvaliteti sirovine te ograničenost sirovine. S druge strane, dobavljači sirovine (mliječka) u najvažnije probleme u odnosu na proizvođače ubrajaju naplatu potraživanja i nepoštivanje rokova plaćanja, niske otkupne cijene, lošu komunikaciju i nedostatak suradnje.

Proizvođači tradicijskih sireva pod najvažnijim problemima u odnosu s kupcima svojih proizvoda podrazumijevaju naplatu potraživanja te nepoštivanje rokova plaćanja. Najveći problemi i prepreke se javljaju u odnosima s velikim trgovačkim lancima koji sve više postavljaju uvjete poslovanja pa tako pri potpisivanju godišnjih ugovora uvjetuju visoke rabate i marže koje velik broj malih proizvođača ne može ispunjavati na duži rok. Ovi su nalazi u skladu sa situacijom i u mnogim drugim zemljama EU. Prema izvješću<sup>7</sup> Europske mreže za tržišno natjecanje, korištenje nepoštenih trgovačkih praksi (visoki rabati, izrabljivački ugovori) je najučestalije u odnosima između supermarketa i malih te srednje velikih proizvođača hrane i to posebno u zemljama srednje i istočne Europe. Od ostalih problema, proizvođači ističu visoke troškove distribucije, premalu zastupljenost na policama trgovačkih lanaca te nelojalnu konkurenciju. Iz perspektive kupca, proizvođači tradicijskih sireva cjenovno su nekonkurentni zbog visokih cijena svojih proizvoda i loše marketinške pripreme proizvoda za tržište. Kupci smatraju da proizvođači nedovoljno ulažu

u oglašavanje proizvoda te im ne pružaju dovoljnu podršku u akcijskim prodajama, čime smanjuju potencijalno tržište i prodaju svojih proizvoda. Veliki problem su i male zalihe proizvođača tradicijskih sireva koji zbog nedovoljne količine robe ne mogu osigurati kontinuiranost isporuke tijekom cijele godine. Trgovci navode da značajan broj njihovih dobavljača nema osnovna informatička znanja (npr. ne koriste e-poštu, krivo ispunjavaju otpremnice), što im otežava komunikaciju prilikom narudžbe i isporuke robe.

### Zaključci i preporuke

Istraživanjem su utvrđene nove spoznaje o stanju i problemima u opskrbnim lancima tradicijskih sireva. Najveći uočeni problemi u opskrbnim lancima tradicijskih sireva su postojeća neravnoteža u pregovaračkoj moći unutar lanca, posebno u odnosima između proizvođača tradicijskih sireva i njihovih kupaca, visoki troškovi logistike proizvođača, netransparentni ugovorni odnosi, otežana naplata potraživanja i nepoštivanje rokova plaćanja te slaba komunikacija i razmjena informacija između članova opskrbnih lanaca. Osim navedenih, kupci (trgovci) kao važan problem u odnosu na proizvođače tradicijskih sireva navode variranje u kvaliteti proizvoda, male zalihe, lošu marketinšku pripremu proizvoda za tržište, odnosno nedovoljno ulaganje u opremanje i oglašavanje proizvoda, što smanjuje potencijalno tržište i prodaju tradicijskih sireva.

Kako bi se riješio problem neravnoteže u prego-

<sup>7</sup>INT/683, Nepoštene trgovačke prakse, Mišljenje Stručne skupine za jedinstveno tržište, proizvodnju i potrošnju o Zelenoj knjizi o nepoštenim trgovačkim praksama među poduzećima u opskrbnom lancu prehrambenih i neprehrambenih proizvoda Europe



varačkoj moći između proizvođača tradicijskih sireva i trgovaca, potrebno je po uzoru na neke europske zemlje (Francuska, Italija), zakonski regulirati nepoštene trgovačke prakse, odnosno smanjiti rabate dobavljača te visinu marži trgovaca na prihvatljivu razinu. Time bi se osigurala puno veća transparentnost u distribuciji koristeći u opskrbnom lancu hrane. Visoki troškovi logistike na strani proizvođača tradicijskih sireva su također jedan od zabilježenih problema u opskrbnim lancima. Preporuka za poslovnu praksu je konsolidacija transporta, čime bi se na strani proizvođača smanjili troškovi logistike i držanja zaliha, dok bi se na strani trgovaca skratilo vrijeme dostave (odaziv lanca) i poboljšalo vrijeme odgovora na zahtjev potrošača. Problem netransparentnih ugovora, naplate potraživanja i nepoštivanja rokova plaćanja može se regulirati strožim nadzorom i kontrolom provedbe Zakona o financijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN 108/2012., 144/2012. i 81/2013.), u kojem su definirani rokovi ispunjenja novčanih obveza u poslovnim transakcijama između poduzetnika. Da bi se unaprijedila suradnja između članova, proizvođači i trgovci trebaju raditi na poboljšanju komunikacije i jačanju osobnih veza s dobavljačima, kao jednom od preduvjeta stabilnih poslovnih odnosa u opskrbnom lancu. Razvijanjem partnerskih odnosa pospješila bi se pravodobna razmjena informacija duž lanca, što bi omogućilo pouzdanije predviđanje potražnje, bolje planiranje i manje zalihe. Rezultati ovog istraživanja mogu poslužiti kao informativna podloga svim sudionicima u opskrbnim lancima tradicijskih sireva u Hrvatskoj na način da ih potakne na aktivnosti kojima će povećati uspješnost opskrbnih lanaca kojima pripadaju.

## Napomena

Podaci iznijeti u ovom radu predstavljaju dio rezultata istraživanja provedenog za potrebe izrade doktorskog rada dr. sc. Željke Mesić "Uspješnost opskrbnih lanaca tradicijsko-poljoprivrednih proizvoda" - percepcija članova lanca". Doktorski rad je obranjen 15. svibnja 2014. godine pod mentorstvom prof. dr. sc. Marije Cerjak.

## *Situation and problems in the supply chains of traditional cheeses in Croatia*

### Abstract

Croatian producers of traditional cheeses often do not have the financial and/or organizational ability to act independently on the market. Thus it is important to get involved in supply chains in order to improve the competitiveness of their products. The main objective of this study was to determine the status and the problems related to the supply chains of traditional cheeses in Croatia. The survey was conducted on 36 chain members (including 12 milk suppliers, 12 cheese producers and 12 customers). In the first stage of the study cheese producers were selected for interviews. During the interviews, each cheese producer was asked to identify the most important suppliers and customers, which were subsequently forwarded the questionnaire depending on their role in the supply chain. According to the obtained results the key problems in supply chains of traditional cheeses were the imbalance in bargaining power within the chain, especially between producers and customers, the high logistics' costs, the lack of transparency in contractual relations, low rates of charge realisation, and the poor communication and information sharing among supply chain members. Results of this study might be used as theoretical basis to all respondents whose companies participated in the survey and could encourage them to improve the performance of their supply chains based on the identified problems.

*Key words:* supply chains, triads, traditional cheeses, Croatia

### Literatura

1. Benton, W.C., Maloni, M. (2005): The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, *Journal of Operations Management* 23 (1), 1-22. doi: 10.1016/j.jom.2004.09.002
2. Bonaventure, B. (2011): Producers segmentation and the role of long term relationship in Malaysia's milk supply chain, Australian Agricultural and Resource Economics Society, Conference (55<sup>th</sup>), February 8 - 11, 2011, Melbourne, Australia.

3. Choi T.Y., Wu, Z. (2009): Triads in supply networks: theorizing buyer-supplier relationships, *Journal of Supply Chain Management* 45 (1), 8-25. doi: 10.1111/j.1745-493X.2009.03151.x
4. Christopher, M. (1998): Logistics and supply chain management strategies for reducing cost and improving service. London, Financial times.
5. Cox, A. (1999): Power, value and supply chain management, *Supply Chain Management: An International Journal* 4 (4), 167-175.
6. Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing* 58 (2), 1-19. doi: 10.2307/1252265
7. Gellynck, X., Molnár, A., Aramyan, L. (2008): Supply chain performance measurement: the case of the traditional food sector in the EU, *Journal on Chain i Network science* 8 (1), 47-58.
8. Green, K.W., McGaughey, R., Casey, K.M. (2006): Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance? *Supply Chain Management: An International Journal* 11 (5), 407-414. doi: 10.1108/13598540610682426
9. Holma, A.M. (2012): Interpersonal interaction in business triads - Case studies in corporate travel purchasing, *Journal of Purchasing and Supply Management* 18 (2), 101-112. doi: 10.1016/j.pursup.2012.04.002
10. Horvat, Đ., Čapakarba, N.M. (2008): Učinkovitost upravljanja opskrbnim lancem primjenom metrike, VIII. međunarodni znanstveni skup Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu (8; 2008; Osijek), Zbornik radova, 15-37.
11. Ketchen, J.D.J. Hult, G.T.M. (2007): Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains, *Journal of Operations Management* 25 (2), str. 573-580.
12. Kumar, N., Scheer, L., Steenkamp, Jan-Benedic, E.M (1995): The effects of perceived interdependence on dealer attitudes, *Journal of Marketing Research* 32 (3), 348-356. doi: 10.2307/3151986
13. Lambert, D.M, Cooper, M.C. (2000): Issues in Supply Chain Management, *Industrial Marketing Management* 29 (1), 65-83. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00113-3
14. Matutinović, S., Rako, A., Kalit, S., Havranek, J. (2007): Značaj tradicijskih sireva s posebnim osvrtom na Lečevački sir, *Mljekarstvo* 57 (1), 49-65.
15. Mburu Kiarie, D. (2012): Analyzing the Buyer Supplier Relationship Engagement on the Performance Benefits and Its Impact on Business Performance, *International Journal of Contemporary Business Studies* 3 (12). ISSN 2156-7506
16. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001): Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics* 22 (2), 1-25. doi: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x
17. Molnár, A., Gellynck, X. Weaver, R.D. (2010): Chain member perception of chain performance: the role of relationship quality, *Journal on Chain and Network Science* 10 (1), 27-49. doi: 10.3920/JCNS2010.x103
18. Prester, J. (2012): Upravljanje lancem dobave, Sinergija, ISBN: 9789536895489.
19. Ramayah T., Sang R.T.Y., Omar R, Dahlan, N.M. (2008): Impact of Information Technology (IT) Tools, Partner Relationship and Supply Chain Performance, *Asian Academy of Management Journal of Accounting i Finance* 13 (2), 33-55.
20. Reve T., Stern, L.W. (1979): Interorganizational Relations in Marketing Channels, *The Academy of Management Review* 4 (3), 405-416.
21. Sahin, F., Robinson, J.E.P. (2005): Information sharing and coordination in make-to-order supply chains, *Journal of Operations Management* 23 (6), 579-598. doi: 10.1016/j.jom.2004.08.007
22. Sezen, B. (2008): Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance, *Supply Chain Management: An International Journal* 13 (3), 233-240.
23. Simatupang, T.M., Wright, A.C., Sridharan, R. (2004): Applying the theory of constraints to supply chain collaboration, *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (1), 57-70.
24. Yang, H., Lin, Z, Lin, Y. (2009): A multilevel framework of firm boundaries: firm characteristics, dyadic differences, and network attributes, *Strategic Management Journal* 31 (3), 237-261. doi: 10.1002/smj.815
25. Wu, Z., Choi, T., Rungtusanatham, M. (2010): Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: implications for supplier performance, *Journal of Operations Management* 28 (2), 115-123. doi: 10.1016/j.jom.2009.09.002